

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Инженерный институт



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины
Стратегический менеджмент Б2.ДВ.2

Направление подготовки: 221400.62 - Управление качеством

Профиль подготовки: не предусмотрено

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Сафина Д.М.

Рецензент(ы):

Киршин И.А.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Киршин И. А.

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Инженерного института:

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Регистрационный No 868115814

Казань

2014

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Сафина Д.М. кафедра финансового менеджмента Отделение менеджмента, Dinara.Safina@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

- изучить основные понятия, концепции и модели современного стратегического менеджмента, инновационные подходы к решению ключевых проблем управления стратегическим развитием;
- на основе системного подхода научиться использовать методы стратегического анализа и формирования конкурентоспособных стратегий, стратегического прогнозирования и планирования;
- уметь проводить комплексную оценку эффективности стратегий, обеспечивающие эффективное развитие фирм в условиях глобализации и роста конкуренции;
- привить навыки анализа практических ситуаций, системного и ситуационного подходов в управлении, планирования, организации, руководства, принятия управленческих решений.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б2.ДВ.2 Общепрофессиональный" основной образовательной программы 221400.62 Управление качеством и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 2 курсе, 4 семестр.

Данная дисциплина относится к профессиональному циклу, к базовой (общепрофессиональной) части.

Курс "Стратегический менеджмент" является обязательной дисциплиной по специальности "Менеджмент". Его рекомендуется изучать после ознакомления с такими дисциплинами как "Менеджмент", "Теория управления", "Теория организации", "Маркетинг".

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ок 11	способностью использовать основные законы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности, применять методы математического анализа и моделирования
ОК-12 (общекультурные компетенции)	способностью владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения и переработки информации
ОК-13 (общекультурные компетенции)	Способность работать с компьютером как средством управления информацией
ОК-14 (общекультурные компетенции)	Способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
ОК-18 (общекультурные компетенции)	способностью понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества, сознавать опасности и угрозы, возникающие в этом процессе, соблюдать основные требования информационной безопасности, в том числе защиты государственной тайны

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- ? теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;
- ? процесс разработки и реализации стратегии организации;
- ? различные классификации стратегий: конкурентных, наступательных, оборонительных, маркетинговых, инновационных, стратегий роста, диверсификации и др., условия их применения, достоинства, недостатки и риски;
- ? методы портфельного анализа;
- ? условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.

2. должен уметь:

- ? анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации
- ? выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;
- ? формулировать миссию, видение и цели организации;
- ? обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;
- ? анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;
- ? разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- ? планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
- ? оценить эффективность стратегического управления

3. должен владеть:

- ? терминологическим аппаратом дисциплины "Стратегический менеджмент";
- ? методами проведения конкурентного и портфельного анализа;
- ? методами приема управленческих решений;
- ? методами разработки альтернативных стратегий

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- способность использовать на практике полученные знания и навыки
- готовность разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии; оценить эффективность стратегического управления

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 4 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Основные понятия Стратегия:инструмент обеспечения победы на рынке	4		1	1	0	дискуссия
2.	Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития	4		1	1	0	дискуссия
3.	Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	4		1	1	0	дискуссия
4.	Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды	4		2	2	0	дискуссия
5.	Тема 5. Конкурентные стратегии	4		2	2	0	дискуссия
6.	Тема 6. Стратегии роста	4		1	1	0	дискуссия
7.	Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	4		2	2	0	дискуссия
8.	Тема 8. Методы портфельного анализа	4		1	1	0	контрольная точка домашнее задание
9.	Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках	4		2	2	0	дискуссия
10.	Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.	4		1	1	0	дискуссия

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
11.	Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения	4		2	2	0	дискуссия
12.	Тема 12. Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль	4		2	2	0	дискуссия
	Тема . Итоговая форма контроля	4		0	0	0	зачет
	Итого			18	18	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Основные понятия Стратегия:инструмент обеспечения победы на рынке

лекционное занятие (1 часа(ов)):

История формирования стратегического управления. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. ?5P? стратегии. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ.

практическое занятие (1 часа(ов)):

1. Когда возникло стратегическое управление? 2. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. 3. Что стало причиной появления стратегического менеджмента? 4. Дайте определение понятия стратегический менеджмент 5. Почему стратегический менеджмент непрерывный процесс? 6. Кто на предприятии выполняет задачи стратегического управления? 7. В чем преимущества стратегического подхода к управлению? 8. Выстраивание стратегической пирамиды. Дать определение и корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии. Кто отвечает за выработку каждой из этих стратегий? 9. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. 10. На основании чего делается выбор стратегии? 11. По каким направлениям происходит принятие решений по стратегическим вопросам? 12. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ. 13. Какие новые подходы к стратегии фирм, обусловленные условиями предпринимательской деятельности, возникли в 80-е гг. Дайте характеристику стилей и принципов современного управления

Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития

лекционное занятие (1 часа(ов)):

Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации

практическое занятие (1 часа(ов)):

1. Зачем организации миссия? Дайте определение миссии. 2. Чем понятие миссия отличается от долгосрочного плана? 3. Что должна отражать миссия организации? Приведите примеры миссий. 4. Что дает организации хорошо сформулированная миссия. 5. Дайте определение целей организации. По каким признакам классифицируются цели? 6. Перечислите основные направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели. 7. Охарактеризуйте цели роста организации. 8. Какие требования к целям должны учитывать разработчики целей организации? 9. Из каких 3-х стадий состоит процесс установления целей? 10. Постройте дерево целей гипотетической организации. 11. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей.

Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

лекционное занятие (1 часа(ов)):

Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта SWOT-анализ. Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблота.

практическое занятие (1 часа(ов)):

1. Какие компоненты составляют внутреннюю среду организации, ближайшее окружение, макросреду? 2. Каково влияние каждой компоненты на организацию? 3. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? Приведите примеры. 4. Задание: провести SWOT анализ гипотетической организации, предложить стратегии для каждого из полей СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ. 5. Каковы основные показатели, характеризующие отрасль? 6. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? 7. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Проведите PEST анализ и представьте результаты на семинаре 9. Концепция стейкхолдеров. Охарактеризуйте различные подходы. Почему так важно современной организации уделять внимание стейкхолдерам? 10. Проведите оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка по следующим показателям: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблота.

Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. SNW- анализ. Модель 7 S Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. Бенчмаркинг: понятие и виды.

практическое занятие (2 часа(ов)):

11. Понятие внутренняя среда организации. Дайте характеристику компонентам внутренней среды на конкретном примере: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. 12. Проведите SNW- анализ на примере конкретной организации 13. Модель 7 S 14. Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. 15. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. 16. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. 17. Бенчмаркинг: понятие. Какие существуют виды бенчмаркинга и в чем их отличие?

Тема 5. Конкурентные стратегии

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

практическое занятие (2 часа(ов)):

1. Понятие конкурентного преимущества (КП). 2. Жизненный цикл КП. 3. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. 4. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. 5. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. 6. Какие преимущества дают компании использованию стратегии низких издержек, стратегии фокусирования, стратегии дифференциации? 7. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. 8. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. 9. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. 10. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

Тема 6. Стратегии роста

лекционное занятие (1 часа(ов)):

Модель ?продукт-рынок? И.Ансоффа. Стратегии роста крупных, средних и малых фирм. Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление по?зиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегриро?ванного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверси?фицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломератная диверсификация), сокращения (ликвидации, со?кращения, ?сбора урожая?, сокращения расходов). Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.

практическое занятие (1 часа(ов)):

1. Перечислите основные направления возможного роста организации. 2. Каким образом осуществляется интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост (регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция); диверсификационный рост (концентрическая, горизонтальная, конгломеративная)? 3. Охарактеризуйте базовые стратегии роста фирмы в зависимости от типа рынка и товара. 4. В чем преимущества каждой из 4-х стратегий роста малых фирм? 5. Охарактеризуйте 3 стратегии роста крупных фирм с точки зрения роста, прибыли профиля. Приведите примеры этих стратегий. 6. Какие 4 типа стратегий роста средних фирм в зависимости от темпа роста ниши и темпа роста фирмы выделяют? В чем их преимущества? 7. Разбор кейса ?Стратегическое развитие компании Nike: взлеты и падения?.

Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации ? синергия. Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий

практическое занятие (2 часа(ов)):

1. Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. 2. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации ? синергия. 3. Стратегии вхождения в новую отрасль. 4. Стратегии диверсификации в родственные отрасли 5. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. 6. Какие факторы влияют на эффективную реализацию корпоративных стратегий?

Тема 8. Методы портфельного анализа

лекционное занятие (1 часа(ов)):

Матрицы портфельного анализа: матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абеля

практическое занятие (1 часа(ов)):

1. Матрица BCG. Задача на формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ. Виды продукции Объем реализации, тыс. д.е. Доля рынка, %, 2012 г. 2009 2010 2011 2012 предприятия конкурента 1 2400 2900 2900 2500 34 17 2 510 550 590 649 33 21 3 - - 90 130 5 7 4 1650 1700 1850 2405 11 9 5 200 240 280 448 15 10 6 - - 60 100 1 7 7 900 600 580 348 40 18 8 1000 1000 980 686 16 16 9 1600 1200 900 400 2 4 2. матрица Мак-Кинси (GE), 3. матрица Hofer / Schendel, 4. матрица Shell / DPM, 5. матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, 6. матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. 7. Недостатки матриц портфельного анализа. 8. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). 9. Модель Абеля

Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

практическое занятие (2 часа(ов)):

1. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий внешнеэкономической деятельности фирмы. 2. Каким образом культурная среда может препятствовать развитию внешнеэкономической деятельности фирмы. 3. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии выхода на зарубежный рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование. 4. В чем различия между многонациональной и глобальной стратегиями? 5. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. 6. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.

лекционное занятие (1 часа(ов)):

Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.

практическое занятие (1 часа(ов)):

1. Содержание понятия инновационная стратегия. 2. Из каких этапов состоит разработка инновационной стратегии организации? 3. Какие цели преследуют разработчики инновационной стратегии? 4. Какие типы инновационных стратегий выделяют? 5. Охарактеризуйте выработку инновационной стратегии с точки зрения жизненного цикла товара. 6. Нарисуйте график циклов выпуска сменяющих друг друга продуктов. 7. Какие направления выбора инновационной стратегии в зависимости от рыночной и технологической позиции выделяют? 8. Когда новшество становится инновацией? 9. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла инновации. 10. Сравнение стратегии алого и голубого океана. 11. Шест принципов стратегии голубого океана. 12. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.

Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие реализации стратегии. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. Стратегическое бюджетирование. Эффективность реализации стратегии. GAP анализ. Метод LOTS. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. BSC: инструмент реализации стратегии. Hoshin планирование. Призма эффективности.

практическое занятие (2 часа(ов)):

1. Понятие реализации стратегии. 2. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. 3. Стратегическое бюджетирование. 4. Эффективность реализации стратегии. 5. GAP анализ. 6. Метод LOTS. 7. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. 8. BSC: инструмент реализации стратегии. 9. Hoshin планирование. 10. Призма эффективности.

Тема 12. Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. Структуры организации как фактор стратегического управления. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. Осуществление стратегического лидерства.

практическое занятие (2 часа(ов)):

1. Взаимосвязь между стратегией организации и ее структурой. Почему структура должна следовать за стратегией? 2. Каким характеристикам должна соответствовать структура организации ориентированная на решение стратегических проблем? 3. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. 4. Нарисуйте линейно-функциональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 5. Нарисуйте дивизиональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 6. Нарисуйте региональную организационную структуру и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 7. Нарисуйте матричную структуру организации и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 8. Сетевые формы организации бизнеса: внутренние сети. 9. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика стабильной сети. 10. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика динамической сети. 11. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. 12. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. 13. Осуществление стратегического лидерства.

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Основные понятия	4		подготовка к дискуссии	2	дискуссия
	Стратегия:инструмент обеспечения победы на рынке			подготовка к контрольной точке	1	контрольная точка
2.	Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
3.	Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
4.	Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
5.	Тема 5. Конкурентные стратегии	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
6.	Тема 6. Стратегии роста	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
7.	Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
8.	Тема 8. Методы портфельного анализа	4		подготовка домашнего задания	2	домашнее задание
				подготовка к контрольной точке	1	контрольная точка
9.	Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
10.	Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
11.	Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
12.	Тема 12. Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль	4		подготовка к дискуссии	3	дискуссия
	Итого				36	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Стратегический менеджмент" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Основные понятия Стратегия:инструмент обеспечения победы на рынке

дискуссия , примерные вопросы:

1. Когда возникло стратегическое управление? 2. МВЛ-МВО- МВЛ: сравнительный анализ. 3. Что стало причиной появления стратегического менеджмента? 4. Дайте определение понятия стратегический менеджмент 5. Почему стратегический менеджмент непрерывный процесс? 6. Кто на предприятии выполняет задачи стратегического управления? 7. В чем преимущества стратегического подхода к управлению? 8. Выстраивание стратегической пирамиды. Дать определение и корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии. Кто отвечает за выработку каждой из этих стратегий? 9. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. 10. На основании чего делается выбор стратегии? 11. По каким направлениям происходит принятие решений по стратегическим вопросам? 12. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ. 13. Какие новые подходы к стратегии фирм, обусловленные условиями предпринимательской деятельности, возникли в 80-е гг. Дайте характеристику стилей и принципов современного управления

контрольная точка , примерные вопросы:

ТЕМЫ ЭССЕ/РЕФЕРАТОВ По курсу ?Стратегический менеджмент?. 1. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней (на конкретном примере). 2. Разработка стратегического видения и миссии фирмы (на конкретном примере). 3. Анализ внутренней среды и ресурсного потенциала организации (на конкретном примере). 4. Анализ эффективности действующей стратегии (на конкретном примере). 5. Анализ стейкхолдеров, их интересов и влияния на стратегию организации (на конкретном примере). 6. Стратегический анализ цепочки ценности и издержек организации (на конкретном примере). 7. Разработка корпоративной стратегии диверсификации (на конкретном примере). 8. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа (на конкретном примере). 9. Разработка стратегии для конкуренции на международных рынках (на конкретном примере). 10. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества (на конкретном примере). 11. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества (на конкретном примере). 12. Внедрение технологий стратегического планирования (на конкретном примере). 13. Организация стратегического управления на предприятии (на конкретном примере). 14. Пути повышения качества и конкурентоспособности продукции организации на рынке (на конкретном примере). 15. Пути повышения конкурентоспособности организации на рынке (на конкретном примере). 16. Разработка конкурентной стратегии организации (на конкретном примере). 17. Разработка систем материального и нематериального поощрения, поддерживающих стратегию (на конкретном примере). 18. Разработка стратегии управления персоналом в организации (на конкретном примере). 19. Совершенствование конкурентной стратегии организации (на конкретном примере). 20. Совершенствование маркетинговой стратегии организации (на конкретном примере). 21. Совершенствование стратегии управления персоналом в организации (на конкретном примере).

Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития

дискуссия , примерные вопросы:

1. Зачем организации миссия? Дайте определение миссии. 2. Чем понятие миссия отличается от долгосрочного плана? 3. Что должна отражать миссия организации? Приведите примеры миссий. 4. Что дает организации хорошо сформулированная миссия. 5. Дайте определение целей организации. По каким признакам классифицируются цели? 6. Перечислите основные направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели. 7. Охарактеризуйте цели роста организации. 8. Какие требования к целям должны учитывать разработчики целей организации? 9. Из каких 3-х стадий состоит процесс установления целей? 10. Постройте дерево целей гипотетической организации. 11. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей.

Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

дискуссия , примерные вопросы:

1. Какие компоненты составляют внутреннюю среду организации, ближайшее окружение, макросреду? 2. Каково влияние каждой компоненты на организацию? 3. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? Приведите примеры. 4. Задание: провести SWOT анализ гипотетической организации, предложить стратегии для каждого из полей СИБ, СИУ, СЛВ, СЛУ. 5. Каковы основные показатели, характеризующие отрасль? 6. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? 7. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Проведите PEST анализ и представьте результаты на семинаре 9. Концепция стейкхолдеров. Охарактеризуйте различные подходы. Почему так важно современной организации уделять внимание стейкхолдерам? 10. Проведите оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка по следующим показателям: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.

Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды

дискуссия , примерные вопросы:

11. Понятие внутренняя среда организации. Дайте характеристику компонентам внутренней среды на конкретном примере: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. 12. Проведите SNW- анализ на примере конкретной организации 13. Модель 7 S 14. Стратегическое оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. 15. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. 16. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. 17. Бенчмаркинг: понятие. Какие существуют виды бенчмаркинга и в чем их отличие?

Тема 5. Конкурентные стратегии

дискуссия , примерные вопросы:

1. Понятие конкурентного преимущества (КП). 2. Жизненный цикл КП. 3. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. 4. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. 5. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. 6. Какие преимущества дают компании использованию стратегии низких издержек, стратегии фокусирования, стратегии дифференциации? 7. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. 8. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. 9. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. 10. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

Тема 6. Стратегии роста

дискуссия , примерные вопросы:

1. Перечислите основные направления возможного роста организации. 2. Каким образом осуществляется интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост (регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция); диверсификационный рост (концентрическая, горизонтальная, конгломеративная)? 3. Охарактеризуйте базовые стратегии роста фирмы в зависимости от типа рынка и товара. 4. В чем преимущества каждой из 4-х стратегий роста малых фирм? 5. Охарактеризуйте 3 стратегии роста крупных фирм с точки зрения роста, прибыли профиля. Приведите примеры этих стратегий. 6. Какие 4 типа стратегий роста средних фирм в зависимости от темпа роста ниши и темпа роста фирмы выделяют? В чем их преимущества? 7. Разбор кейса ?Стратегическое развитие компании Nike: взлеты и падения?.

Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации

дискуссия , примерные вопросы:

1. Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. 2. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации ? синергия. 3. Стратегии вхождения в новую отрасль. 4. Стратегии диверсификации в родственные отрасли 5. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. 6. Какие факторы влияют на эффективную реализацию корпоративных стратегий?

Тема 8. Методы портфельного анализа

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Матрица BCG. Задача на формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ. Виды продукции Объем реализации, тыс. д.е. Доля рынка, %, 2012 г. 2009 2010 2011 2012 предприятия конкурента 1 2400 2900 2900 2500 34 17 2 510 550 590 649 33 21 3 - - 90 130 5 7 4 1650 1700 1850 2405 11 9 5 200 240 280 448 15 10 6 - - 60 100 1 7 7 900 600 580 348 40 18 8 1000 1000 980 686 16 16 9 1600 1200 900 400 2 4

контрольная точка , примерные вопросы:

2. матрица Мак-Кинси (GE), 3. матрица Hofer / Schendel, 4. матрица Shell / DPM, 5. матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, 6. матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. 7. Недостатки матриц портфельного анализа. 8. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). 9. Модель Абея

Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках

дискуссия , примерные вопросы:

1. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий внешнеэкономической деятельности фирмы. 2. Каким образом культурная среда может препятствовать развитию внешнеэкономической деятельности фирмы. 3. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии выхода на зарубежный рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование. 4. В чем различия между многонациональной и глобальной стратегиями? 5. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. 6. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.

дискуссия , примерные вопросы:

1. Содержание понятия инновационная стратегия. 2. Из каких этапов состоит разработка инновационной стратегии организации? 3. Какие цели преследуют разработчики инновационной стратегии? 4. Какие типы инновационных стратегий выделяют? 5. Охарактеризуйте выработку инновационной стратегии с точки зрения жизненного цикла товара. 6. Нарисуйте график циклов выпуска сменяющих друг друга продуктов. 7. Какие направления выбора инновационной стратегии в зависимости от рыночной и технологической позиции выделяют? 8. Когда новшество становится инновацией? 9. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла инновации. 10. Сравнение стратегии алого и голубого океана. 11. Шест принципов стратегии голубого океана. 12. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.

Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения

дискуссия , примерные вопросы:

1. Понятие реализации стратегии. 2. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. 3. Стратегическое бюджетирование. 4. Эффективность реализации стратегии. 5. GAP анализ. 6. Метод LOTS. 7. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. 8. BSC: инструмент реализации стратегии. 9. Hoshin планирование. 10. Призма эффективности.

Тема 12. Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль

дискуссия , примерные вопросы:

1. Взаимосвязь между стратегией организации и ее структурой. Почему структура должна следовать за стратегией? 2. Каким характеристикам должна соответствовать структура организации ориентированная на решение стратегических проблем? 3. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. 4. Нарисуйте линейно-функциональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 5. Нарисуйте дивизиональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 6. Нарисуйте региональную организационную структуру и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 7. Нарисуйте матричную структуру организации и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 8. Сетевые формы организации бизнеса: внутренние сети. 9. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика стабильной сети. 10. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика динамической сети. 11. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. 12. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. 13. Осуществление стратегического лидерства.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к зачету:

Фрагмент тестовых заданий на контрольной точке

1. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратеги и мыслители
- б) философы древности и военные стратеги
- в) немецкие военные стратеги
- г) китайские философы

2. В чем состоит базовая концепция модели ADL?

- а) Целеполагание должно быть отделено от стратегического планирования;
- б) Бизнес-портфель корпорации должен быть сбалансированным;
- в) Нужно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям;
- г) Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера;
- д) Стратегия должна быть сформулирована с учетом рассмотрения альтернативных вариантов.

3. Какая стратегия в модели Hofer/Schendel ориентируется на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках?

- а) Стратегия роста;
- б) Стратегия прибыли;
- в) Стратегия увеличения доли на рынке;
- г) Стратегия раскрутки;
- д) Стратегия сокращения активов.

4. При постановке какой цели ценообразования устанавливается низкая цена на товар?

- а) максимизация текущей прибыли;
- б) завоевание лидерства по показателям доли рынка;
- в) завоевание лидерства по показателям качества товара;
- г) все перечисленное.

5. Для старого товара ? "книги", создан новый рынок - "книги почтой". Какую стратегию использует фирма?

- а) стратегию глубокого проникновения на рынок;
- б) стратегию диверсификации;
- в) стратегию развития рынка.

6. У фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках рыночной ниши. Какую стратегию вы посоветуете выбрать фирме и почему:

- а) стратегию сохранения;

- б) стратегию выхода за рамки ниши;
 - в) стратегию поиска захватчика;
 - г) что-то другое (предложите свою стратегию).
7. Для фирмы со средней позицией бизнеса и низкой привлекательностью отрасли, какую стратегию вы предложите:
- а) инвестирование и рост
 - б) сбор урожая и уход с рынка
 - в) диверсификацию в другие отрасли
 - г) стратегию избирательности.
8. Конкурентоспособность товара - это:
- а) самый высокий в мире уровень качества
 - б) способность товара конкурировать на мировом рынке
 - в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке
 - г) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени
 - д) самая низкая себестоимость
9. К какому виду стратегии относятся задачи гибкого приспособления деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке?
- а) продуктово-рыночная стратегия
 - б) стратегия управления набором отраслей
 - в) стратегия маркетинга
 - г) стратегия развития
10. Какой стратегией распределения товаров пользуются фирмы, производящие товары мас-совую спроса?
- а) выборочное распределение;
 - б) экстенсивное распределение;
 - в) исключительное (эксклюзивное) распределение;
 - г) все перечисленные стратегии распределения.
11. В группу стратегий интегрированного роста входят следующие типы стратегий:
- а) развития рынка;
 - б) обратной вертикальной интеграции;
 - в) горизонтальной интеграции;
 - г) вперед идущей вертикальной интеграции.
12. При анализе портфеля продукции методом, разработанным Бостонской консультационной группой с использованием матрицы "Рост - доля рынка", продукты, дающие достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование находятся в квадранте матрицы с названием:
- 1) вопросительный знак;
 - 2) дойная корова;
 - 3) звезда;
 - 4) собака.
13. Какой инструмент стратегического и оперативного управления позволяет "связать" стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления?
- 1) проекция;
 - 2) прогнозирование;
 - 3) сбалансированная система показателей;
 - 4) ассортиментный перечень;
 - 5) показатель конкурентоспособности продукта.

Вопросы по курсу "Стратегический менеджмент".

1. Понятие стратегического управления. Пять "Р" стратегии.
2. Охарактеризуйте десять основных научных школ стратегического менеджмента.
3. Охарактеризуйте внешнюю среду организации. Дайте определение понятию "стейкхол-деры". Перечислите основные группы стейкхолдеров.
4. Иерархическая природа стратегии.
5. Понятие миссии и видения организации. Трафарет для формулировки миссии.
6. Анализ внутренней среды организации. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
7. Опишите процесс стратегического управления.
8. Анализ конкуренции в отрасли 5 сил Портера.
9. Понятие внешней среды организации. PEST (STEEP) анализ.
10. Анализ внутренней и внешней среды организации: SWOT анализ.
11. Цепочка ценностей М.Портера.
12. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей организации.
13. Охарактеризуйте пять базовых конкурентных стратегий.
14. Охарактеризуйте стратегии роста малых фирм.
15. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
16. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
17. Корпоративные стратегии диверсификации: стратегии вхождения в новую отрасль.
18. Корпоративные стратегии диверсификации: стратегии диверсификации в родственные отрасли и стратегии диверсификации в не родственные отрасли.
19. Корпоративная стратегия: горизонтальная, вертикальная интеграция и стратегический аутсорсинг.
20. Ресурсы, компетенции и стержневые компетенции. Корневые и ключевые компетенции.
21. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру.
22. Стратегии низких издержек. Достоинства и недостатки.
23. Стратегии дифференциации. Достоинства и недостатки.
24. Стратегии фокусирования. Достоинства и недостатки.
25. Анализ хозяйственного и продуктового портфелей матрица БКГ.
26. Анализ хозяйственного и продуктового портфелей матрица Мак-Кинзи.
27. Модель ADL/LC
28. Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль
29. Модель "продукт-рынок" И.Ансоффа
30. Пятиуровневая модель продукта по Ф.Котлеру. Типология продукта и стратегия по Копе-ленду.
31. Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении.
32. Структуры организации как фактор стратегического управления.
33. Охарактеризуйте "стратегию голубого океана".
34. Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.

7.1. Основная литература:

1. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
<http://znanium.com/bookread.php?book=237339>

2. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=373808>
3. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=414317>
4. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0014-8. <http://znanium.com/bookread.php?book=451325>
5. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=350933>
6. Ларионов И. К. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=450821>

7.2. Дополнительная литература:

8. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=261613>
9. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=230506>
10. Купцов М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=209194>

7.3. Интернет-ресурсы:

Г.Я. Гольдштейн Стратегический менеджмент - <http://www.aup.ru/books/m24/>

1. - www.aup.ru
2. - www.corpculture.ru
3. - www.kommersant.ru
4. - www.sf.kommersant.ru

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Стратегический менеджмент" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

проектор с экраном,

- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 221400.62 "Управление качеством" и профилю подготовки не предусмотрено .

Автор(ы):

Сафина Д.М. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. _____

"__" _____ 201__ г.